

**CAHIER DE RECHERCHE n°2009-06 E4**

Processus d'acquisition externe des ressources de la jeune entreprise innovante : le cas d'Agrauxine, une entreprise de biocontrôle.

**PARMENTIER Aura**

# **« Processus d'acquisition externe des ressources de la jeune entreprise innovante : le cas d'Agrauxine, une entreprise de biocontrôle »**

**Aura Parmentier Cajaiba - Doctorant  
Laboratoire CERAG - Université Pierre Mendès France  
Grenoble**

La nature des ressources est un aspect manquant à la littérature sur les ressources et compétences. De même la compréhension des ressources dans les PME est un axe de recherche à développer (Lockett, O'Shea et Wright 2008). L'objectif empirique de ce papier est d'évaluer les ressources d'une PME acquises par croissance externe et d'étudier les conséquences en termes de performance lorsque celle-ci correspond à la levée de fonds auprès des investisseurs.

La revue de la littérature de l'approche par les ressources met l'accent sur les travaux individuels de Barney (1991) et Peteraf (1993) ainsi que leur synthèse (Peteraf et Barney 2003) puis de l'approche de Black et Boal (1994) qui intègre la théorie des réseaux. L'explicitation de l'opérationnalisation, dans le contexte de la perspective compétence, de ces deux derniers modèles justifie les critères retenus et leur utilisation pour des études de cas interprétatives.

Le contexte d'étude et les éléments de méthodologie permettent de comprendre la démarche d'évaluation qui suit. Elle est composée d'une première étape décrivant les fusions et acquisitions successives et les actifs auxquels l'entreprise a eu accès. L'évaluation de la contribution des ressources disponibles à la performance de l'entreprise en termes de levée de fonds est détaillée ensuite.

Les résultats de cette étude montrent que les ressources les plus valorisées par les investisseurs sont la propriété intellectuelle, les connaissances et le processus de structuration de l'entreprise. Les projets et les produits ne sont pas déterminants à ce stade de développement des entreprises de biocontrôle. Les deux modèles donnent des résultats similaires, mais le modèle de Black et Boal (1994) est plus nuancé et permet une compréhension plus fine de l'avantage concurrentiel des firmes que celui de Peteraf et Barney (2003).

Adresse :  
170, galerie de l'arlequin  
Appt 8228  
38100 Grenoble

Courriel : [Aura.parmentier@gmail.com](mailto:Aura.parmentier@gmail.com)  
Téléphone : 06 19 13 38 11  
Fax : 04 76 54 60 68

Mots Clés : Ressources, Fusion et acquisition, RBV, Perspective compétence, opérationnalisation qualitative

## **« Processus d'acquisition externe des ressources de la jeune entreprise innovante : le cas d'Agrauxine, une entreprise de biocontrôle »**

La nature des ressources est un aspect manquant à la littérature sur les ressources et compétences. De même la compréhension des ressources dans les PME est un axe de recherche à développer (Lockett et al. 2008). L'objectif de ce papier est d'évaluer les ressources d'une PME acquises par croissance externe et d'étudier les conséquences en termes de performance lorsque celle-ci correspond à la levée de fonds auprès des investisseurs.

La revue de la littérature de l'approche par les ressources met l'accent sur les travaux individuels de Barney (1991) et Peteraf (1993) ainsi que leur synthèse (Peteraf et Barney 2003) puis de l'approche de Black et Boal (1994) qui intègre la théorie des réseaux. L'explicitation de l'opérationnalisation, dans le contexte de la perspective compétence, de ces deux derniers modèles justifie les critères retenus et leur utilisation pour des études de cas interprétatives.

Le contexte d'étude et les éléments de méthodologie permettent de comprendre la démarche d'évaluation qui suit. Elle est composée d'une première étape décrivant les fusions et acquisitions successives et les actifs auxquels l'entreprise a eu accès. L'évaluation de la contribution des ressources disponibles à la performance de l'entreprise en termes de levée de fonds est détaillée ensuite.

Les résultats de cette étude montrent que les ressources les plus valorisées par les investisseurs sont la propriété intellectuelle, les connaissances et le processus de structuration de l'entreprise. Les projets et les produits ne sont pas déterminants à ce stade de développement des entreprises de biocontrôle. Les deux modèles donnent des résultats similaires, mais le modèle de Black et Boal (1994) est plus nuancé et permet une compréhension plus fine de l'avantage concurrentiel des firmes que celui de Peteraf et Barney (2003).

Mots Clés : Ressources, Fusion et acquisition, RBV, Perspective compétence, opérationnalisation qualitative

## INTRODUCTION

Cette contribution propose l'opérationnalisation qualitative de deux modèles d'évaluation des ressources (Peteraf et Barney 2003) ; (Black et Boal 1994) et permet d'apprécier la nature et l'impact des ressources acquises par croissance externe sur la valorisation d'Agrauxine. Cela répond aux récentes orientations proposées par Wernerfelt pour le développement de l'approche par les ressources correspondant à l'étude de la compréhension de la nature des ressources et l'étude des ressources dans de petites entreprises (Lockett et al. 2008). C'est aussi un atout pour compléter l'approche compétence quant à l'aspect contextuel de ce modèle (Sanchez, Heene et Thomas 1996). Par ailleurs, peu de travaux s'intéressent à l'évaluation des ressources dans le cadre de fusions et acquisitions. Quelques exceptions existent néanmoins (Rouby et Thomas (2004), (Ranft et Marsh 2008), (Vu, Shi et Hanby 2009) (Ansari et Munir 2008). Une évaluation globale des ressources acquises par une entreprise en opérationnalisant des modèles reconnus est un autre apport de cet article. Enfin, l'opérationnalisation constitue aussi un apport en termes de légitimation de savoirs par opérationnalisation dans un contexte entrepreneurial (Avenier 2008).

Créée en 2002 en réponse à une opportunité provenant d'une modification d'une directive européenne, Agrauxine développe des produits de biocontrôle « pesticides biologiques » qui devront dorénavant posséder une Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) pour pouvoir être commercialisés. Les Autorisations de Mise sur le Marché sont des actifs intangibles, acquis par les entreprises via la mise en œuvre d'un processus complexe. Cet actif est la condition d'accès au marché. Il augmente la renommée de l'entreprise, valorise les produits, protège certaines données sensibles et constitue une barrière à l'entrée face aux concurrents. Il constitue un signal de création de valeur future pour les investisseurs. La stratégie de croissance de l'entreprise était initialement axée sur l'obtention de cette Autorisation de Mise sur le Marché. Cependant, la complexité et la lenteur du processus d'obtention d'une Autorisation de Mise sur le Marché ont entraîné un redéploiement stratégique sur un modèle économique plus traditionnel, source de pérennité par l'atteinte plus rapide d'un seuil de rentabilité et permettant des levées de fonds. Cette réorientation a été accomplie par croissance externe de l'entreprise. Equilibre économique et levées de fonds avaient vocation à permettre de poursuivre parallèlement le développement de l'Autorisation de Mise sur le Marché et de continuer à attirer des investisseurs. Ce redéploiement stratégique par croissance externe a conduit à l'intégration d'actifs sur des activités traditionnelles et d'actifs spécifiques nécessaires à l'obtention de l'Autorisation de Mise sur le

Marché. Ces nouvelles ressources, couplées aux savoirs antérieurs d'Agrauxine, ont joué un rôle de catalyseur dans le processus de construction de l'Autorisation de Mise sur le Marché.

Deux modèles de l'approche par les ressources ont été retenus. Peteraf et Barney (2003) ont proposé un modèle fondé sur la rareté et la valeur des ressources considérées. Comme nous le verrons, ce deuxième modèle émerge sur la base des travaux de Barney (1986) et (1991) et ceux de Peteraf (1993) suite aux critiques émises par Foss et Knudsen (2003) et Priem et Butler (2001). Black et Boal (1994) ont développé un modèle associant l'approche par les ressources et la théorie sur les réseaux et proposent des configurations plus ou moins favorables à la création d'un avantage concurrentiel.

Dans la première partie, après avoir rappelé les axes structurant la théorie des ressources, nous explicitons les deux modèles théoriques utilisés pour l'analyse et proposons des grilles d'opérationnalisation qualitatives. La deuxième partie est consacrée à une description du contexte de la recherche et à la présentation d'éléments de méthodologie. La troisième et dernière partie présente les résultats issus de l'opérationnalisation de ces deux modèles en s'appuyant sur le terrain d'expérience de l'entreprise Agrauxine et ses différentes phases de croissance externe.

## **1 L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES**

Les études bibliométriques sur la structuration des travaux en Management Stratégique montrent que l'approche par les ressources (Resource-based view) domine largement le champ tant dans la littérature francophone (Boissin, castagnos et Guieu 2007), qu'anglo-saxonne (Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro 2004). Ces travaux indiquent que Wernerfelt (1984) et Barney (1991) sont les auteurs les plus cités tandis que Prahalad et Hamel (1990) et Penrose (1959) restent aussi très présents.

En effet, ces auteurs structurent le courant de recherche sur les ressources. Penrose suggère que le *slack* organisationnel est un moyen de créer de nouveaux axes de croissance de l'entreprise (1959). Par la suite, Wernerfelt (1984, 1995), en désaccord partiel avec le modèle des 5 forces de Porter, veut montrer en quoi, focaliser l'attention sur les caractéristiques internes de l'entreprise et sur les différences entre les firmes, est à la base d'une pensée stratégique pertinente. Cette réflexion propose un nouvel angle d'attaque pour le management stratégique puisqu'il s'agit de prendre en considération les forces et faiblesses de l'entreprise à un moment donné, de les projeter dans l'avenir pour déterminer les forces et faiblesses futures, et de comprendre ainsi les

sources de l'avantage concurrentiel de la firme (Lockett et al. 2008). Le postulat de base de l'approche par les ressources est que les ressources de l'entreprise sont la source de l'avantage concurrentiel de celle-ci.

## **1.1 LES CONCEPTIONS A L'ORIGINE DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES**

### **1.1.1 le Modèle VRIO**

Barney (1991) défend l'idée que les ressources doivent avoir les caractéristiques suivantes : valeur, rareté, inimitabilité/non substituable et intégration à l'organisation (VRIO). La caractéristique d'inimitabilité est intimement liée aux concepts d'ambiguïté causale, de complexité sociale et de dépendance de sentier.

Il s'agit de la première proposition de grille de lecture de cette nouvelle approche du management. Barney (1991) reprend alors la définition de Daft et qualifie de ressource « tout actif, capacité, processus organisationnel, attribut de la firme, connaissance, information, etc. contrôlé par une entreprise et qui permet de concevoir et mettre en œuvre une stratégie à la base d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de la firme. »<sup>1</sup> (p 101). La typologie des ressources proposée comprend trois catégories. Les ressources physiques incluent les infrastructures technologiques et techniques, les ateliers, les centres de production, la localisation de l'entreprise ou encore l'accès aux matières premières. Le capital humain comprend la formation, l'expérience, les capacités de jugement, les relations ou encore la perspicacité des managers et des travailleurs. Enfin les ressources organisationnelles regroupent la structure de contrôle financier, la planification formelle et informelle, les systèmes de coordinations et de contrôle, ainsi que les relations informelles intra et interorganisationnelles.

### **1.1.2 Le développement du modèle selon Peteraf**

Peteraf (1993) souligne l'apport de l'approche par les ressources aux fondations du management stratégique. Celles-ci doivent cependant faire l'objet de plus de rigueur et de détails. Les nombreux développements de l'approche par les ressources ont incité Peteraf à proposer un cadre d'analyse intégratif qui procure des fondements communs pour le développement de travaux futurs. Ce modèle suppose des conditions nécessaires à l'avantage concurrentiel :

---

<sup>1</sup>Traduit de Barney (1991) "All assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness (Daft, 1983)" p101.

l'hétérogénéité des ressources, les limites ex-post à la compétition, la mobilité imparfaite des ressources et les limites ex-ante à la compétition.

La condition d'hétérogénéité des ressources suppose que les ressources sont pour les entreprises, source de semi-rentes (rentes liées à l'exploitation d'une ressource en présence limitée sur le marché) ou de rentes de monopoles (rentes liées à la restriction délibérée de la mise sur le marché d'un « output ») ;

Les limites ex-post à la concurrence impliquent qu'une fois obtenu, l'avantage concurrentiel doit être maintenu par divers moyens. La substituabilité et l'imitabilité imparfaite des actifs sont des moyens de maintenir la valeur d'une ressource. Peteraf évoque les droits de propriété comme un facteur favorisant les limites ex-post à la concurrence, il est plus particulièrement intéressant de développer le réseau de propriété intellectuelle autour d'une ressource pour augmenter les limites ex-post à son imitation. L'ambiguïté causale est en soi une limite ex-post à la compétition puisqu'elle implique une difficulté à comprendre les spécificités d'une ressource de valeur.

La mobilité imparfaite des ressources est le fait que la valeur d'une ressource est fonction du contexte dans lequel elle est déployée. C'est par exemple le cas des actifs co-spécialisés, sorties de leur contexte d'exploitation ces ressources perdent leur valeur.

Les limites ex-ante à la concurrence impliquent que préalablement à l'obtention d'une ressource dont le potentiel est élevé, il doit y avoir une concurrence limitée pour cette ressource. Il y a donc un certain niveau de chance ou de hasard ou encore une anticipation de la valeur future de la ressource en question lors de l'acquisition de la ressource.

Ces quatre points correspondent aux fondamentaux de l'avantage concurrentiel des firmes selon Peteraf (1993).

## **1.2 DEUX MODELES RETENUS POUR UNE OPERATIONNALISATION QUALITATIVE**

### **1.2.1 Le modèle de Peteraf et Barney (2003) : la Valeur et la Rareté**

Dans un article en réponse à Foss et Knudsen (2003) qui aborde les faiblesses de l'approche par les ressources quant à ses fondements et ses objectifs en termes de théorisation, Peteraf et Barney (2003) précisent que l'approche par les ressources est une théorie de la firme adoptant un point de vue économique. L'approche par les ressources est un outil supplémentaire pour l'analyse de la firme, en aucun cas il ne s'agit pour eux d'une méta-théorie de la firme. Cette approche éclaire un aspect de la firme qui n'est pas pris en compte par les autres théories comme la théorie des jeux, la théorie des coûts de transactions ou le cadre d'analyse porterien (Peteraf et

Barney, 2003). Pour plus de clarté, les auteurs proposent d'utiliser une notion élargie de l'avantage concurrentiel dans le cadre des recherches sur l'approche par les ressources : « l'étendue de l'avantage concurrentiel est, selon nous, un indicateur du potentiel de la firme pour devancer ses concurrents, que ce soit en terme de rente, de profitabilité, de part de marché ou de tout autre résultat pertinent »<sup>2</sup>.

L'approche par les ressources mobilise le concept de ressources critiques. Il s'agit de ressources ou de capacités ayant des effets positifs sur les bénéfices/coûts associés au produit d'une entreprise<sup>3</sup>. Peteraf et Barney (2003) précisent que le développement de l'approche par les ressources et son opérationnalisation passent inévitablement par un travail de définition et d'analyse. Ni les conditions d'obtention des ressources, ni les moyens mis en œuvre pour leur utilisation ne sont détaillés par les auteurs. Le lien fort de l'approche par les ressources avec l'économie industrielle implique une très faible prise en compte des acteurs. Les auteurs défendent néanmoins le fait que la 'théorie basée sur les ressources'<sup>4</sup> s'applique au niveau interne de la firme. Entre théorie économique et stratégie, le cadre d'analyse proposé par Peteraf et Barney (2003) a pour objectif l'identification des ressources stratégiques en fonction de certaines de leurs caractéristiques et de leurs conditions d'obtention.

L'article de Peteraf et Barney (2003) répond aussi à des critiques antérieures. Priem et Butler (2001) ont été parmi les auteurs les plus critiques de l'approche par les ressources. Au-delà de la critique centrale relative à la tautologie inhérente au choix de définition des concepts, ils soulignent que les implications dynamiques de la théorie par les ressources, initialement évoquées par Barney (1991), n'ont pas été transcrites dans les études empiriques. Ce point est aussi mis en exergue par Newbert (2007). Ils ajoutent que l'approche par les ressources, telle que défendue par Barney, néglige l'étude des processus au travers desquels les ressources mènent à un avantage concurrentiel. La « boîte noire » conserve donc en partie sa place dans cette conception de la stratégie malgré l'objectif initial de l'approche par les ressources (Barney 1991). Peteraf et Barney (2003) s'associent pour apporter une réponse à la critique de la tautologie en reliant la définition de ressources au concept de valeur. Ainsi une ressource peut être, en soi, source de création de valeur mais sa mise en œuvre peut avoir un coût tellement élevé que

---

<sup>2</sup> Traduit de Peteraf et Barney (2003) : "The extent of firm's competitive advantage, in our terms, is an indicator of the firm's potential to best its rivals in terms of rent, profitability, market share, and other outcome of interest." p313

<sup>3</sup> Idem : "they are those resources and capabilities that have a marked positive effect on the costs or benefits associated with enterprise's product." p320

<sup>4</sup> Resource Based Theory



l'avantage concurrentiel escompté n'est pas réalisé. Dans leur synthèse des modèles de Barney (1991) et Peteraf (1993), Peteraf et Barney (2003) retiennent comme paramètre d'évaluation des ressources les seules caractéristiques de valeur et de rareté.

Concernant l'aspect durable de l'avantage concurrentiel, cette grille d'analyse est complétée par les concepts utilisés dans les cadres théoriques précédents (Barney 1991 et Peteraf 1993). L'ambiguïté causale et les dépendances de sentier (Barney 1991) sont un des moyens de contourner les limites ex-post à la concurrence (Peteraf 1993, p182-183). La complexité sociale (Barney 1991), c'est-à-dire la difficulté à comprendre ce qui fait d'un actif une ressource stratégique pour l'entreprise, trouve un écho dans le concept de limite *ex-ante* à la concurrence (Peteraf 1993). En effet, l'acquisition d'une ressource spécifique implique d'anticiper la valeur future de la ressource en question tout en sachant que sa construction, complexe par essence, est en partie constitutive de sa valeur. Enfin, la mobilité imparfaite des ressources (Peteraf 1993) – le fait que la valeur d'une ressource est fonction de son contexte – est assimilée en partie aux dépendances de sentiers (Barney 1991), les ressources stratégiques sont alors des actifs indissociables de l'histoire de l'entreprise. L'opérationnalisation qualitative du modèle de Peteraf et Barney (2003) prend en compte les attributs suivants des ressources considérées : la valeur, la rareté, l'ambiguïté causale, la complexité sociale et les dépendances de sentiers.

### **1.2.2 Le modèle de Black et Boal (1994) : les ressources parties intégrantes de réseaux**

L'approche par les ressources a donné lieu à des développements particulièrement intéressants. Parmi ceux-ci Black et Boal (1994) proposent de combiner l'approche de Barney (1991) avec la notion d'accumulation d'actif proposée par Dierickx et Cool (1989) et la théorie des réseaux. La notion d'accumulation d'actifs implique de considérer le regroupement de ressources comme étant la source de l'avantage concurrentiel. La théorie des réseaux permet d'envisager les relations entre les ressources à l'intérieur d'un stock et entre plusieurs stocks.

Un stock est une accumulation de ressources dans le temps et ne peut pas faire l'objet d'un ajustement immédiat. A l'inverse, un flux ne se capitalise pas mais permet des ajustements rapides (Dierickx et Cool, 1989, p 1506). Les auteurs soulignent que la probabilité d'atteindre un avantage concurrentiel est plus forte si l'on est en présence d'un stock d'actifs (notion de valeur) non échangeable (condition de rareté).

Dans cette perspective, les ressources ont été catégorisées selon deux grands axes : les ressources contenues et les ressources systèmes.

Les ressources contenues sont celles qui sont associables à de simples réseaux de facteurs ressources. Un réseau est considéré comme simple s'il est constitué de peu de liens, principalement directs, entre un nombre de facteurs limités. Si ces ressources sont à la base d'un avantage concurrentiel durable, ces ressources sont soit négligées par les concurrents, soit tenues secrètes par l'entreprise. Dans les deux cas, leur construction est facilement identifiable, puisqu'elles sont constituées d'un réseau simple, ces ressources sont alors aisément imitables. Par conséquent, l'avantage concurrentiel dont elles sont la source sera sujet à une rapide érosion.

Les ressources systèmes sont créées quand il y a un réseau complexe de facteurs ressources de la firme. Un réseau est considéré comme complexe s'il possède de nombreux liens directs et indirects avec un grand nombre de facteurs, eux-mêmes constitués de facteurs ressources de différents types (basique, contenu ou système).

La proposition de Black et Boal (1994) aboutit à un modèle d'identification des ressources sources d'un avantage concurrentiel fondé sur des caractéristiques connaissables de la ressource considérée. Ces caractéristiques sont divisées en deux pôles, les caractéristiques inhérentes à la ressource et les caractéristiques relatives à leurs relations dans le réseau :

Black et Boal (1994) proposent deux caractéristiques intrinsèques de la ressource. Le fait que la ressource soit échangeable ou non et le processus est à la base de l'acquisition de la ressource en question. Concernant la caractéristique d'échangeabilité, il s'agit de savoir si la ressource considérée – qu'il s'agisse d'un flux ou d'un stock – a une valeur d'échange sur le marché des facteurs. Quant au processus d'acquisition de la ressource, il faut déterminer si elle est construite en interne, de manière plus ou moins identifiable, ou acquise sur le marché.

Pour ce qui est des caractéristiques inter-ressources, les auteurs prennent en considération les facteurs suivants : le réseau d'appartenance de la ressource, l'existence de substituts à la ressource dans son réseau et la validité des relations que cette ressource a dans son réseau.

Le réseau d'appartenance de la ressource peut être complexe ou simple. L'appartenance à un réseau simple implique une plus faible probabilité que cette ressource soit à la base d'un avantage concurrentiel durable. L'existence d'un substitut à la ressource est vérifiée si une autre ressource peut remplir la même fonction que la ressource considérée dans le réseau de la ressource. La validité des relations de la ressource dans son réseau est fonction de trois types de relations :

- l'existence ou non d'une relation de compensation entre facteurs du marché implique la modification d'un facteur est, ou non, compensée par la modification d'un autre facteur,

- l'existence ou non d'une relation de complémentarité avec un autre facteur du réseau implique que la présence d'un facteur augmente la valeur d'un autre facteur et,
- l'existence d'une relation de suppression avec un autre facteur du réseau entraîne la diminution de l'effet du facteur initial.

#### **1.4 L'APPROCHE COMPETENCE ET L'OPERATIONNALISATION QUALITATIVE DES MODELES DE PETERAF ET BARNEY (2003) ET DE BLACK ET BOAL (1994)**

L'évaluation des ressources et la compréhension plus contextualisée du contour des actifs sont nécessaires pour appréhender la firme dans l'approche par les ressources mais aussi dans la perspective compétence développée par Sanchez, Heene et Thomas (1996) (Sanchez et Heene 1997). Sanchez précise par ailleurs (2008, p 48) que les ressources retenues parmi les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise sont les briques permettant aux entreprises d'atteindre un but qu'elles se fixent. Dans ce modèle, les compétences dérivent de l'utilisation, du développement et de la coordination des ressources pour créer, utiliser et maintenir les capacités disponibles. Ces constituants sont dénommés entités primitives (Sanchez 2008), p 47) et dépendent à la fois de la logique stratégique, des processus de management et des contextes concurrentiels propres à chaque industrie. Dans la perspective compétence, l'entreprise est appréhendée de manière systémique et elle est considérée comme une entité ayant un but déterminé ; une conception en opposition avec les objectifs de création de valeur habituellement revendiqués. Sanchez et Thomas (1996) explicitent plus spécifiquement cette notion en proposant une taxonomie des objectifs stratégiques pour la recherche en stratégie (p79).

L'approche par les ressources selon Peteraf et Barney (2003) est une théorie qui éclaire un aspect du comportement des firmes. En termes de définitions, l'approche compétence propose un corpus de définitions plus structuré (Sanchez Heene et Thomas, 1996) que la théorie par les ressources dont Freiling Gersch et Goeke (2008) reprennent trois items : les actifs, les ressources et les compétences. Nous utilisons ces définitions pour mettre en œuvre l'opérationnalisation des modèles précités car elles sont plus précises que celles de Barney (1991). Par ailleurs, définir l'entreprise comme une entité en quête d'un but (Sanchez et Thomas, 1996) n'est pas incohérente avec la notion d'avantage concurrentiel proposée par Barney et Peteraf (2003) puisqu'il est question de considérer l'avantage concurrentiel selon un indicateur contextuellement pertinent. Une entreprise peut donc être à la poursuite d'un but défini, ce but peut lui permettre d'obtenir un avantage concurrentiel mesurable par un indicateur cohérent dans le contexte étudié.

### 1.3.1 Eléments choisis pour l'opérationnalisation des modèles

Les définitions proposées dans l'approche compétence supportent l'idée d'une hiérarchisation entre actifs, ressources et compétences.

Les actifs sont les facteurs internes ou externes homogènes que l'organisation peut se procurer sur les marchés. Ils sont utilisés comme intrants dans les processus de création de valeur ajoutée ou d'amélioration.

Les ressources sont les facteurs utilisés dans le cadre d'un processus organisationnel. Elles contribuent à la compétitivité de l'organisation.

Enfin, les compétences sont des capacités reproductibles et non aléatoires sources d'*outputs* compétitifs. Elles sont fondées sur les connaissances.

Dans l'étude, le terme d'actif est donc utilisé quand le lien avec la performance n'est pas démontré ; quand le lien a été démontré, le terme de ressource est utilisé.

### 1.3.2 Opérationnalisation des modèles théoriques

La compréhension des ressources critiques nécessite tout d'abord de proposer une opérationnalisation qualitative des modèles théoriques.

#### 1.3.2.1 Opérationnalisation du Modèle de Peteraf et Barney (2003)

Le modèle de Peteraf et Barney repose sur deux types de concepts fondamentaux. Les caractéristiques propres et les caractéristiques d'interactions avec l'environnement.

Le premier type est relatif aux caractéristiques propres de l'actif considéré. Il s'agit de la valeur et de la rareté de l'actif. La première proposition d'opérationnalisation du modèle est :

Proposition 1 : plus les actifs ont un niveau élevé de valeur et de rareté, plus il est probable qu'ils soient source d'un avantage concurrentiel.

Les caractéristiques d'interactions englobent l'ambiguïté causale, les dépendances de sentiers et la complexité sociale. Elles permettent de caractériser le niveau de complexité de l'actif en question et donc, selon Peteraf et Barney (1991, 1993 et 2003), son degré de reproductibilité. La deuxième proposition d'opérationnalisation du modèle est :

Proposition 2 : plus le niveau de complexité est élevé plus la ressource sera difficile à imiter.

Le tableau ci-dessous représente la grille d'analyse déduite du modèle théorique proposé par Peteraf et Barney.

Tableau 1 : Représentation de la grille d'analyse du modèle de Peteraf et Barney

Caractéristiques des ressources
---------------------------------

Période	Intrinsèque				Reproductibilité		
	Ressources	Performance	Rareté	Valeur	Am causale	Comp sociale	Dépendance de sentier
1	Ressource 1	Perf 1	Elevé	Moyenne	Faible	Faible	Moyenne
	Ressource 2	Perf 1	Elevé	Elevé	Moyenne	Faible	Moyenne
	...	...	...	...	...	...	...

La détermination de l'intérêt d'utiliser une ressource plutôt qu'une autre va être possible par l'attribution d'un niveau correspondant. L'utilisation de cette grille intègre une échelle en 3 points de la caractérisation de l'actif à considérer : faible / moyen / élevé

Le niveau de rareté peut être faible, moyen ou élevé. Si l'actif considéré est disponible sur le marché ou qu'un prix peut lui être facilement attribué, le niveau de 'rareté' est faible. A l'inverse, si la détermination d'un prix n'est pas possible ou si cet actif n'est pas a priori disponible sur le marché, le niveau de 'rareté' est élevé.

La valeur a la même échelle. Si la valeur attribuée à l'actif est importante par rapport aux moyens de l'entreprise, la valeur aura le niveau 'élevé', si c'est le cas inverse elle aura le niveau 'faible'.

Considérons désormais les trois caractéristiques de reproductibilité. La caractéristique d'ambiguïté causale a un niveau 'élevé' si le lien entre l'actif et la performance est difficile à déterminer. A l'inverse cette caractéristique sera de niveau 'faible' si ce lien est facilement identifié.

La caractéristique de complexité sociale aura un niveau 'élevé' si la constitution de la ressource n'est pas facilement identifiable, c'est-à-dire s'il est difficile de déterminer qu'elles sont les actifs qui entrent précisément dans la constitution de cette ressource. A l'inverse cette caractéristique est de niveau 'faible' si la constitution de la ressource est accessible et / ou compréhensible facilement et / ou rapidement.

Enfin, le niveau de 'dépendance de sentier' est élevé quand l'acquisition de l'actif est indissociable de l'histoire de l'entreprise. Dans le contexte étudié, une majorité des actifs listés sont indissociables de l'histoire de l'entreprise puisque ce sont majoritairement des ressources acquises par fusion et acquisition. Cependant, certaines d'entre elles auraient pu être acquises indépendamment de la fusion.

### 1.3.2.2 Opérationnalisation du Modèle de Black et Boal (1994)

Le modèle de Black et Boal repose sur six caractéristiques réparties en deux grands groupes : les caractéristiques intrinsèques et les caractéristiques interrelationnelles des actifs.

Les caractéristiques intrinsèques des actifs concernent le type de ressource, l'échangeabilité et le processus d'acquisition. Dans cette grille d'analyse le type d'actif distingue les stocks et les flux.

Le tableau ci-dessous représente l'opérationnalisation du modèle de Black et Boal (1994)

Tableau 2 : Représentation de la grille d'analyse du modèle de Black et Boal.

Type de ressource				Caractéristiques des ressources				
Période				Intrinsèques		Interactionnelles		
	Ress	Perf	Flux/stock	Echangeabilité	Constitution	Réseau	Substituts	Relations
1	Ressource 1	Perf 1	Flux	Oui	Compliqué	Complexe	Non	Amélioratrice
	Ressource 2	Perf 1	Stock	Non	Très compliqué	Simple	Oui	Suppressive
	...	...	...	...	...	...	...	...

La détermination de l'intérêt à utiliser un actif doit aussi faire l'objet d'une graduation de chaque caractéristique.

Le type de ressource est qualifié de stock ou de flux.

Proposition I : Les actifs sous formes de stocks ont plus de potentiel pour mener à la création d'un avantage concurrentiel

Selon Black et Boal, l'échangeabilité est une caractéristique binaire. Soit la ressource est a une valeur d'échange, elle est donc échangeable sur un marché de facteur soit elle ne l'est pas.

Proposition II : Un actif non échangeable a plus de potentiel pour mener à un avantage concurrentiel

La caractérisation de la constitution est empruntée à Dierickx et Cool (1989) et comprend plusieurs facteurs. On peut néanmoins lui attribuer des niveaux identifiés par compliqué / très compliqué qui qualifient la reproductibilité de constitution de l'actif considérée. La constitution est considérée complexe si elle est fonction de connaissances facilement disponibles. Elle est jugée très complexe si elle requiert des processus d'essais-erreurs associés à des connaissances disponibles plus ou moins facilement.

Proposition III : un actif très complexe a plus de potentiel pour mener à un avantage concurrentiel

La caractéristique interactionnelle d'appartenance à un réseau qualifie la complexité du réseau. La valeur attribuée reprend ces termes : simple / complexe. Le réseau est simple s'il s'agit d'un réseau de ressources-contenues, il est complexe s'il s'agit d'un réseau de ressources-systèmes.

Proposition IV : un actif dans un réseau de ressources-systèmes a plus de potentiel pour mener à un avantage concurrentiel

Concernant la présence de substituts, il est possible de répondre par une valeur binaire oui/non.

Proposition V : un actif non substituable a plus de potentiel pour mener à un avantage concurrentiel

La dernière caractéristique interactionnelle est relative au type de relations entre l'actif et d'autres actifs du réseau. Celles-ci peuvent être compensatrices, amélioratrices ou suppressives. Ce sont ces adjectifs qui sont retenus pour l'opérationnalisation de cette caractéristique.

Proposition VI : Les relations amélioratrices augmentent le potentiel de l'actif de mener à l'AC, les relations suppressives le diminuent. Les relations compensatrices agissent comme un système de vase communicant : l'augmentation d'une ressource compense l'absence d'une autre.

La section suivante détaille le cas de l'entreprise et les éléments de méthodologie mobilisés pour l'évaluation des actifs qu'Agrauxine a acquis dans le cadre de sa stratégie de croissance externe.

## **2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET ELEMENTS DE METHODOLOGIE**

### **2.1 LE SECTEUR DU BIOCONTROLE : UNE FORTE CROISSANCE, DES CONTRAINTES IMPORTANTES**

L'entreprise Agrauxine est en phase de développement et elle a un faible accès aux ressources, une caractéristique commune aux entreprises de biotechnologie en France et en Europe. Le secteur d'activité d'Agrauxine est celui des produits phytosanitaires, elle développe des produits de protection des plantes à base de microorganismes, les biopesticides. Cette industrie particulière porte le nom d'industrie du biocontrôle. C'est un secteur émergeant de l'économie. Entre 2005 et aujourd'hui le nombre adhérents de l'Association Internationale des Producteurs de Biocontrôle<sup>5</sup> est passé d'une vingtaine à cent cinquante. Ces entreprises sont confrontées à une barrière à l'entrée réglementaire : les Autorisations de Mise sur le Marché.

#### **2.1.1 Le biocontrôle : un secteur dans le sillage de l'industrie chimique**

La dénomination de biopesticide permet d'insister à la fois sur le caractère général des produits – ce sont des pesticides – tout en mettant en avant le fait que ces produits sont respectueux de l'environnement. Les produits disponibles sur le marché sont en très grande majorité issus de

---

<sup>5</sup> International Biocontrol Manufacturer Association (IBMA)

l'industrie chimique. Depuis quelques années, ils sont remis en cause tant socialement que réglementairement. Des mesures ont été prises pour réduire leur accès au marché. Les produits de biocontrôle sont des alternatives aux pesticides dits « conventionnels » même s'ils sont destinés à des marchés de niche en raison d'un spectre d'efficacité moins large que celui de leur équivalent chimique.

D'un point de vue structurel, cette industrie en développement est principalement constituée de PME dont l'accès aux ressources financières est limité. Cette caractéristique s'oppose à celle des grandes entreprises chimiques dominantes.

### **2.1.2 Agrauxine : une origine réglementaire**

Agrauxine est créée en 2002 par deux associés. L'initiateur du projet a travaillé dans l'industrie de retraitement des déchets, le second s'associe à lui pour créer l'entreprise après une formation en gestion et une expérience de 10 ans dans le domaine du loisir.

C'est la création de la directive européenne dite 2001-36 qui incite à la création d'une entreprise. Cette directive a pour but de favoriser la professionnalisation des produits de biocontrôle. Les fondateurs n'étant pas microbiologistes, c'est par l'intermédiaire de leur réseau qu'ils veulent développer leur premier produit.

L'entreprise a su, en plus du développement de produits (R&D), développer un réseau de distribution ainsi qu'un outil de production lui assurant une indépendance par l'intermédiaire d'une stratégie de croissance externe.

### **2.1.3 Les choix stratégiques de croissance de l'entreprise.**

Agrauxine a initialement opté pour une stratégie de croissance interne par l'obtention d'une Autorisation de Mise sur le Marché sur un produit phare. La lenteur et le coût de ce processus a entraîné un redéploiement stratégique et la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe qui a abouti à l'acquisition d'actifs variés et a permis la valorisation financière de l'entreprise par les investisseurs en attendant d'obtenir le sésame de l'Autorisation de Mise sur le Marché. L'objectif de l'obtention d'Autorisation de Mise sur le Marché pour au moins un de ces produits à moyen terme. Cet objectif n'étant pas mesurable directement ce sont les levée de fonds qui permettent d'évaluer le niveau de



## **2.2 METHODOLOGIE**

### **2.2.1 La recherche action**

L'étude qualitative proposée ici est issue d'une recherche action définie comme étant des « [...] recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances. » (Hugon et Seibel, 1988, p13 in Allard-Poesi et Perret (2003)). La mise en œuvre conjointe du projet avec les dirigeants de l'entreprise valorise cette collaboration qui aboutit à la présentation du cas réel d'Agrauxine. C'est dans le cadre d'un poste de chargé d'affaire réglementaire que le suivi de l'entreprise sur 3 années (2005-2008) a été réalisé. Cela a permis d'obtenir des informations relatives aux divers fusions et rachats qu'Agrauxine a faits pour développer l'entreprise. Ces éléments ont été obtenus par diverses sources de données.

### **2.2.2 Les sources de données**

Un journal personnel rédigé au cours de l'intervention. Il fait état d'éléments sur la dernière phase de fusion (entreprise de production et entreprise de biotechnologie). Il informe sur la motivation, le processus de fusion et ses conséquences organisationnelles ainsi que sur les actifs de l'entreprise.

Vient ensuite l'expérience en entreprise. L'expérience en tant que salariée informe sur les activités quotidiennes, l'utilité et l'utilisation d'actifs ; l'observation aide à comprendre la capacité d'assimilation des actifs par l'entreprise.

L'histoire de l'entreprise renseigne sur certaines des ressources par l'intermédiaire de documents internes, d'informations disponibles dans la presse et sur internet. Les informations secondaires donnent une idée de l'image de l'entreprise dans son environnement et de son rayonnement.

Enfin la réalisation d'entretiens avec les cadres et les dirigeants de l'entreprise donne des informations sur l'articulation de la stratégie et l'acquisition des ressources. En effet, les informations obtenues dans ce contexte mettent en lumière les perspectives stratégiques. 5 entretiens ont été retenus pour cette analyse spécifique, les 4 dirigeants fondateurs des deux structures fondatrices (Biorize et Agrauxine) et le responsable commercial. Les dirigeants fondateurs d'Agrauxine étaient respectivement PDG et Directeur administratif du holding tandis que les dirigeants fondateurs de Biorize étaient respectivement Directeurs de la RD et des affaires réglementaires. Le responsable commercial intégré via Cylnatis était Directeur Marketing. Nous

avons retenus ces protagonistes car ils ont suivi la constitution de l'entreprise de différents angles. Ils étaient aussi au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise. Aussi était-il important de mettre en perspectives leurs perceptions respectives, cela renforce la validité interne de l'étude.

Trois questions ont été extraites de notre questionnaire pour le travail d'analyse des ressources puis d'évaluation de leur relative importance en termes de niveau de levée de fonds.

- Pouvez –vous me raconter l'histoire de la formation d'Agrauxine ?
- Comment se sont articulés les fusions et acquisitions que nous avons évoquées ?
- Quel a été l'apport de chacune d'entre elles ?

### **2.2.3 Le travail d'interprétation**

C'est un travail de compilation et de synthèse de l'ensemble de ces éléments qui a permis de faire émerger les principaux actifs acquis au cours du développement. Nous avons, dans un premier temps, retenus les éléments cités dans les entretiens. Ils ont été ensuite mis en relation avec les autres sources d'informations pour voir si ces éléments étaient identifiables dans l'activité quotidienne et évaluer le niveau de présence de ces éléments dans les informations secondaires. Ces actifs ont ensuite été regroupés dans des grandes familles. C'est sur la base des entretiens et d'éléments internes qu'il a été possible de faire le lien entre les actifs et la performance de l'entreprise.

C'est un travail de condensation (Miles et Huberman, 1994/2003) et de triangulation des données orales et écrites, issues de l'action et des documents disponibles qui a permis d'aboutir à l'évaluation proposée.

L'ensemble des actifs a été retenu à la lecture des entretiens et du journal personnel. La hiérarchisation des actifs en fonctions des caractéristiques a fait l'objet d'un travail de réflexion sur les spécificités de chaque actif. L'actif est-il facilement substituable, si oui quels sont les substituts potentiels ? L'acquisition d'un actif est-elle possible ? Comment cette acquisition se déroule-t-elle ? En une seule étape ? En plusieurs étapes ?

Ce sont ces questions inspirées des propositions retenues pour l'opérationnalisation qui ont guidé notre réflexion tout au long du travail d'interprétation.

### **3. AGRAUXINE : EVALUATION DES RESSOURCES ACQUISES PAR FUSION ET ACQUISITION**

Quels actifs ont eu le plus de poids pour la réalisation des levées de fonds ? La réponse à cette question est possible par le traitement des actifs selon les grilles d'analyse de Peteraf et Barney (2003) et de Black et Boal (1994). La description de l'historique des fusions et acquisitions, des ressources acquises au cours de chaque étape de ce processus et des valorisations successives de l'entreprise amène à la définition des actifs. Cette étape est suivie de l'évaluation des ressources selon l'opérationnalisation des cadres théoriques proposée au préalable.

#### **3.1 QUEL CRITERE DE PERFORMANCE ?**

Il n'est pas possible d'appliquer les habituels critères de performance des firmes puisque les entreprises de biotechnologies ont très souvent un haut niveau d'investissement en R&D et pas, ou peu de résultats opérationnels (Boissin et Trommetter, 2003). Les actifs de ces entreprises sont souvent des actifs intangibles. Ils constituent l'assise de la valorisation de l'entreprise par les investisseurs lors des levées de fonds. La notion d'objectif proposée par Sanchez, Heene et Thomas (1996) appliquée aux entreprises de biocontrôle permet de poser comme étant leur but : l'obtention d'Autorisations de Mise sur le Marché. Pour atteindre ce but, la proposition de Peteraf et Barney (2003) permet de choisir le niveau de valorisation de l'entreprise par les investisseurs comme indicateur de performance, en d'autres termes le niveau de levées de fonds obtenues. Le niveau de levée de fonds par période permet à l'entreprise de s'organiser pour développer des Autorisations de Mise sur le Marché. Chaque processus d'acquisition, de fusion ou d'alliance est mis en relation avec la valorisation obtenue de la part des investisseurs.

#### **3.2 LE PROCESSUS DE CROISSANCE EXTERNE ET L'ACQUISITION DE RESSOURCES**

L'évaluation des actifs de l'entreprise ne peut être faite de manière globale. Il faut associer chaque période de croissance externe aux actifs qui ont été acquis durant cet intervalle. Les périodes retenues sont au nombre de quatre. Chaque période comprend plusieurs événements de la vie de l'entreprise, la clôture d'une période survient lorsqu'une levée de fond aboutit. La période Création correspond à la phase amont de la création et à la première année de développement. La période Emergence inclut la première fusion et la première levée de fond. La période Croissance regroupe un partenariat, une fusion et un rachat et se conclut par la seconde levée de fonds de l'entreprise. Enfin, la période Développement correspond au développement interne, à une organisation des actifs disponibles.

### 3.2.1 Périodes Création / Emergence (2002 – 2005)

La mise de fonds des dirigeants fondateurs s'élevait à 30 000 euros. C'est une mise de fonds peu élevée sachant que c'est une entreprise de biotechnologie et que les investissements en Recherche et Développement (R&D) sont importants. L'objectif initial d'obtention d'une Autorisation de Mise sur le Marché de la substance active étant retardé, Agrauxine entame le processus d'alliance afin de se positionner sur un modèle économique plus classique présentant un équilibre financier et permettant de développer des Autorisations de Mise sur le Marché à moyen terme.

Agrauxine se rapproche tout d'abord d'une entreprise de biofertilisants (fertilisants à base de microorganismes) : Biorize. La diffusion des produits de cette entreprise a été réalisée via un contrat avec une entreprise productrice d'engrais possédant un réseau de distribution : Letellier. Agrauxine fusionne avec la première, ce qui permet d'augmenter son capital de 100 000 €. Elle s'associe avec la seconde puis en prend le contrôle partiel après une liquidation judiciaire. C'est la fin de la première phase. Après la fusion, l'entreprise parvient à faire une première levée de fonds de 100.000 € auprès d'un fond d'investissement régional. Les choix d'investissements des investisseurs sont alors motivés par trois aspects essentiels : l'équipe dynamique incarnée par les dirigeants fondateurs, l'arrivée des dirigeants de Biorize qui ont des connaissances techniques et scientifiques nécessaires au développement de l'entreprise et l'intégration d'un biofertilisant homologué avec un carnet de commande.

[Les dirigeants fondateurs] ne connaissaient pas les homologations et le milieu scientifique. L'avantage c'est que ... ils avaient une capacité à lever des fonds et ils étaient aussi soutenus par la région Bretagne. Donc on a fait... on a fusionné les deux entreprises. Et on a choisi de garder le nom d'Agrauxine

Directeur réglementaire, Ex dirigeant de Biorize

Donc c'est ce qui nous a incité P. et moi, à nous rapprocher de Biorize qui avait un début d'activité grâce au rapprochement évoqué avec Biorize, on a réussi à lever des fonds. Sinon on ne serait jamais arrivé, on se serait arrêté depuis.

Dirigeant fondateur 1

[...] on s'était rendu compte qu'il fallait entre 8 et 12 ans pour obtenir une homologation et que l'on n'avait pas les compétences, ni M., ni moi. Et donc, en intégrant Biorize, on va gagner en chiffre d'affaires immédiat, en termes de suivi des dossiers de recherche, B. va être plus incisif et là, voilà. Et en termes de constitution de dossiers d'homologation J. va être également plus meneur.

Dirigeant fondateur 2

Cette phase a mené à l'intégration de dix actifs différents répartis dans les catégories suivantes : Connaissance, Propriété intellectuelle et Contrôle.

La connaissance acquise par l'intermédiaire de la fusion avec Biorize est de type scientifique et technique. La connaissance concerne les domaines de la microbiologie (biochimie, biologie moléculaire...) et de l'agronomie (biologie végétale, fonctionnement des systèmes agricoles...).

La connaissance technique correspond entre autres aux savoir-faire acquis sur la production de microorganismes, les techniques de réalisation de tests d'efficacité en champs et de formulation de produits.

Le second type d'actifs, relatifs à la Propriété Intellectuelle (PI) regroupe deux actifs. Des numéros d'AMM ont permis de mettre en œuvre la première phase de commercialisation. Les autres actifs de PI intégrés à cette occasion sont des marques.

La prise de contrôle de Letellier a permis à Agrauxine d'intégrer des actifs d'intégration verticale facilitant le contrôle de la chaîne de valeur. C'est le cas du réseau de distribution, de la connaissance marché développée au cours de l'histoire de cette entreprise et aussi d'une gamme de produits d'engrais. Cette alliance a été aussi la source d'intégration d'actifs de propriété intellectuelle tels que les marques et les numéros d'AMM associées au portefeuille produit. Enfin, l'intégration de cette entité a permis de bénéficier de l'image de marque développée par l'entreprise, celles de produits naturels et de qualité.

### 3.2.2 Période Croissance (2005 – 2007)

La commercialisation à une plus grande échelle amène Agrauxine à envisager l'achat d'une usine qui puisse permettre d'incorporer les microorganismes à des engrais et ainsi de conserver la marge du producteur. Le PDG (dirigeant fondateur) se rapproche d'une usine : Manon Michut. Au même moment, c'est la rencontre avec une entreprise concurrente, Cylnatis, dont les produits sont complémentaires. Cette phase aboutira en juin 2006 au rachat de l'entreprise Manon Michut et à la prise de contrôle de Cylnatis.

En juillet 2006 intervient la seconde levée de fonds pour un montant total de 2 millions d'euros. Les investisseurs sont des entreprises de capital développement ainsi que des *business angels*. L'intégration de ces deux entités est la source de l'intégration de huit nouveaux actifs répartis dans quatre classes : contrôle, propriété intellectuelle, produit et projet.

Après midi il y a un rendez vous avec le dirigeant d'Agrauxine et [un fond d'investissement régional]. Nous avons ensuite discuté de la fusion et du travail avec X. et Y. pour mettre l'usine en état de marche. Le dirigeant dit avoir des problèmes en termes d'homologation européennes. [X.] précise qu'il a une personne confirmée [en termes de connaissances de procédures et de connaissances des institutions et de leurs acteurs].

Extrait du journal personnel, 29/03 /2006

[...] le premier produit de bio contrôle s'était Endorize, avec Biorize. Après il a fallu trouver un réseau de distribution, on a d'abord passé un contrat de sous-traitance avec Letellier, donc là il n'y avait pas de reprise, c'était simplement qu'ils nous distribuaient le produit. Et puis un an après il s'est retrouvé en liquidation, donc on s'est retrouvé à ne plus avoir de commerciaux. Donc on a repris, on n'a pas racheté l'entreprise. On a repris huit commerciaux de Letellier. Pour continuer la distribution du produit

Dirigeant fondateur 1

[...] parce que si tu veux on a regroupé les deux marques Letellier et Manon Michut sous la marque ombrelle Agronature, sur les sacs tu as Agronature et puis les deux autres (marques). Ça c'est pour les fertilisants, par contre pour les produits nouveaux on met Agronature.

Directeur réglementaire

La prise de contrôle de Cylnatis amène des numéros d'Autorisation de Mise sur le Marché spécialement accordés pour la mise en œuvre de tests d'efficacités des produits à grande échelle. Un second actif de propriété intellectuelle est la connaissance du processus d'homologation au niveau international. Cette fusion a permis d'apporter un projet européen ainsi que les ressources financières et les partenaires qui lui sont associés. C'est aussi l'occasion d'intégrer des produits qui sont en cours de développement et qui offrent de nouvelles opportunités de marché.

Le rachat de Manon Michut a apporté des actifs permettant de mieux contrôler la chaîne de valeur, notamment une usine de production d'engrais et un réseau de distribution complémentaire à celui déjà acquis en amont. L'entreprise a aussi intégré une nouvelle gamme de produits qui correspondent d'un point de vue de la PI à des marques. Elle gagne ainsi une image de marque de produit de qualité, reconnue par les agriculteurs.

En 2007, les opportunités suscitées par l'intégration verticale du groupe entraînent une levée de fonds de 2 Millions d'euros.

### **3.2.3 Phase Développement (2007-2008)**

Cette phase est intitulée développement car la croissance externe cesse à partir de ce moment ci et c'est une phase de recherche de cohérence et de structuration des acquis. La très grande structuration du processus d'homologation peut avoir des conséquences sur l'entreprise et influencer l'organisation de l'entreprise car les besoins d'accès au marché justifient la mise en œuvre de ce processus. Il est aussi primordial d'assimiler les différentes acquisitions. La structuration de l'entreprise se fait alors en pôles :

- la direction et le pôle de production biologique sont à Quimper.
- le pôle de production d'engrais est près de Lyon,
- le pôle recherche est à Dijon.

Cette organisation est complétée par des commerciaux et certains administratifs en télétravail.

En 2008, l'entreprise parvient à lever 4,6 millions d'euros supplémentaires provenant pour partie des investisseurs historiques et pour partie d'investisseurs industriels. L'obtention d'une AMM dérogatoire et la structuration de l'entreprise ont fait partie des facteurs déclenchant cette dernière levée de fonds. Boissin et Trommetter (2003) soulignent d'ailleurs l'effet positif de posséder des

actifs de propriété intellectuelle dans un processus de levée de fonds. Ils constituent des signaux pour les investisseurs potentiels.

Ces deux derniers actifs correspondent à des processus. Les phases successives de fusions et acquisitions associés aux besoins d'accès au marché pour certains produits phares de l'entreprise rendent la mise en œuvre de ces processus indispensables. Le processus de structuration de l'entreprise est une conséquence directe de la stratégie de croissance externe. Le processus de structuration des homologations est lié, quant à lui, à la structure du secteur et à la taille critique de l'entreprise pour laquelle le développement d'AMM en interne devient une opportunité stratégique.

### 3.2.4 Les classes d'actifs acquis

Ce travail a abouti à la création de 5 groupes d'actifs : la connaissance, la propriété intellectuelle, le contrôle de la chaîne de valeur, les projets et les produits. La connaissance correspond à l'ensemble des savoirs détenus par les employés ou dans les routines. La propriété intellectuelle correspond aux brevets, aux Autorisations de Mise sur le Marché, aux processus d'homologation. Le contrôle de la chaîne de valeur regroupe les éléments permettant d'assurer l'accès au marché : les structurations des pôles de production et de distribution, les réseaux de distributions. Les projets correspondent à l'ensemble des produits en développement, des projets collaboratifs. Enfin les produits sont ceux qui sont distribués par l'entreprise, les gammes de produits sont aussi dans cette catégorie.

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes périodes et leur nature ainsi que le type d'actifs acquis et la levée de fond associés.

Tableau 3 : Synthèse des actifs obtenus au cours des fusions et acquisitions.

Période	Nature des phases	Type d'actifs acquis	Levée de fond
Création / Emergence (2002-2005)	Acquisition Biorize (2004) Intégration horizontale	<b>Connaissance</b> - connaissance scientifique - connaissances techniques <b>PI</b> - numéro d'AMM - marques	100 000 euros. Investisseur régional
	Alliance puis prise de contrôle Letellier (2004/2005) Intégration verticale et horizontale	<b>Contrôle</b> - réseau de distribution - connaissance marché - gamme de produits <b>PI</b> - homologation - marque	

		- image de marque produit naturel de qualité	
<b>Croissance (2005-2007)</b>	Fusion Cylmatis (2006) Intégration horizontale	<b>PI</b> - Homologation - Connaissance processus homologation <b>Projet</b> - projet européen - produits en développement	2 millions € Investisseurs institutionnels et investisseur individuel
	Acquisition Manon Michut (2006) Intégration verticale et horizontale	<b>Contrôle</b> - Capacité de production - réseau de distribution <b>Produit</b> - gamme de produits historiques <b>PI</b> - marques - image de marque	
<b>Développement (2007-2008)</b>	Assimilation	<b>PI</b> - développement processus homologation <b>Contrôle</b> - Structuration des centres de production - Structuration des réseaux de distribution	4,6 millions Investisseurs historiques et industriels

### 3.3 UNE OPERATIONNALISATION QUALITATIVE DE MODELES THEORIQUES

L'opérationnalisation qualitative permet d'évaluer de manière empirique l'importance des actifs pour le développement d'Agrauxine. Les actifs ayant la meilleure évaluation sont donc reconnus comme étant des ressources pour l'entreprise

#### 3.3.1 Evaluation des ressources selon le modèle de Peteraf et Barney

Il apparaît en se référant au modèle de Peteraf et Barney (2003) que certains actifs sont plus pertinents quant à la réalisation de levée de fonds, ce sont les actifs surlignés dans le tableau.

Tableau 4 : Synthèse de l'analyse des ressources acquises selon le modèle de Peteraf et Barney (2003)

Période	Caractéristiques des ressources						
	Actif	performance	Intrinsèque		Reproductibilité		
		Levée de fond	Rareté	Valeur	Am causale	Comp sociale	Dépendance de sentier
	Connaissance microbiologie		Faible	Elevée	Faible	N/A	Faible
	Connaissance agronomique		Faible	Elevé	Faible	N/A	Faible



Création	Connaissance techniques		Elevée	Elevée	Moyenne	Elevée	Elevée
	N° d'AMM		Elevée	Elevée	Faible	Elevée	Elevée
	Marques	100 000 €	Faible	Moyenne	Elevée	Elevée	Elevée
	Réseau distribution		Elevée	Elevée	Faible	Moyenne	Faible
	Connaissance marché		Moyenne	Elevée	Elevée	N/A	Faible
	Gamme produit		Elevée	Elevée	Faible	Faible	Elevée
	Image marque		Elevée	Elevée	Elevée	Elevée	Elevée
Croissance	N° AMM		Moyen	Elevée	Faible	Elevée	Elevée
	Connaissance processus homolo		Elevée	Moyenne	Elevée	Elevée	Faible
	Projet		Elevée	Faible	Elevée	Elevée	Elevée
	Usine		Elevée	Elevée	Faible	Elevée	Elevée
	Réseau distribution		Elevée	Elevée	Faible	Moyenne	Faible
	Gamme produit	2 millions	Elevée	Elevée	Faible	Faible	Elevée
	Marque		Faible	Moyenne	Elevée	Elevée	Elevée
Développement	Image marque		Elevée	Elevée	Elevée	Elevée	Elevée
	Processus homologation		Elevée	Moyenne	Elevée	Elevée	Moyenne
	Structuration	4 millions	Elevée	Elevée	Elevée	Elevée	Elevée
	Entreprise						

En **rouge** les ressources ayant le plus fort potentiel, en **vert** un potentiel moindre en **blanc** les autres actifs

D'une manière générale l'image de marque et la structuration de l'entreprise apparaissent comme étant des ressources particulièrement importantes puisqu'elles ont un degré élevé pour toutes les caractéristiques considérées. La connaissance technique, les Autorisations de Mise sur le Marché, la gamme produit, le centre de production et le réseau de distribution sont des ressources dont le potentiel est moindre. Ce sont donc les ressources de type PI et contrôle qui sont valorisées dans ce contexte.

Plus spécifiquement, la phase de création a abouti à une levée de fond du fait de l'intégration de connaissances techniques, d'Autorisations de Mise sur le Marché, d'une gamme produit, d'un réseau de distribution et de l'image de marque, mais c'est l'image de marque qui doit le plus contribuer à cette levée de fond. Dans la phase de croissance l'usine, la gamme produit, le réseau de distribution et l'image de marque sont les ressources avec une emphase particulière sur la dernière ressource. Dans la phase de développement, c'est la structuration de l'entreprise qui peut être assimilée à une ressource importante quant à la valorisation de l'entreprise.

### 3.3.2 Evaluation des ressources selon le modèle de Black et Boal

En se référant aux typologies de Black et Boal (1994), si un actif possède beaucoup de caractéristiques ayant un potentiel selon les propositions faites section 1.3.2.2 (p12), il est classé comme source d'un avantage concurrentiel. Les actifs se répartissent en quatre groupes : les actifs n'ayant pas de potentiel, les actifs ayant un potentiel faible, élevé ou très élevé. Ces trois derniers types d'actifs sont considérés comme des ressources pour l'entreprise. Les résultats de l'opérationnalisation de ce modèle sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Synthèse de l'analyse des ressources acquises selon le modèle de Black et Boal (1994)

Caractéristiques des ressources								
Période	actifs	Perf	Stock/flux	Intrinsèque		Interactionnelle		
				Echangeabilité	Constitution	Réseau	Substituts	Relations
Création	Connaissance microbiologique		Stock	Non	Complicquée	Complexe	Oui	Amélioration
	Connaissance agronomique		Stock	Non	Complicquée	Complexe	Oui	Amélioration
	Connaissance technique		Stock	Non	Très complicquée	Complexe	Non	Amélioration
	Numéro d'homologation		Stock	Oui	Complicqué	Complexe	Non	Amélioration
	Marque		Stock	Oui	Complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Réseau distribution		Stock	Non	Complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Connaissance marché	100 000€	Stock	Oui	Complicqué	Complexe	Non	Amélioration
	Gamme produit		Stock	Oui	Complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Image marque		Stock	Non	Très complicqué	Complexe	Non	Amélioration
Croissance	Numéro homologation		Stock	Oui	Complicqué	Complexe	oui	compensatrice
	Connaissance processus homologation		Stock	Oui	Complicqué	Complexe	Non	Amélioration
	Projet		Flux	Oui	Complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Réseau distribution	2 Millions	Stock	Non	Complicqué	complexe	Oui	Amélioration
	Usine		Stock	Oui	Très Complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Gamme produit		Stock	Oui	Complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Marque		Stock	Oui	Complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Image marque		Stock	Non	Très complicqué	Complexe	Non	Amélioration
Dévmt	Processus homologation		Flux	Non	Très complicqué	Complexe	Oui	Amélioration
	Structuration	4 millions	Stock	Non	Très complicqué	Complexe	Oui	Amélioration

En **pourpre** les ressource ayant un potentiel très élevé, en **vert** un potentiel moyen, en **bleu**, un potentiel faible, en **blanc** les autres actifs

Globalement ce sont les connaissances techniques et l'image de marque qui sont les ressources les plus importantes en termes de performance de levées de fonds, il s'agit des classes générales intitulées connaissances et propriété intellectuelle.

Dans la phase de création, les ressources dont le potentiel de performance est très élevé sont les suivantes : la connaissance technique et l'image de marque. Les autres actifs acquis dans cette période sont des ressources ayant un potentiel un peu moins important. Dans la phase de croissance, la ressource ayant un potentiel de performance très élevé est l'image de marque. La connaissance du processus d'homologation, l'usine, la gamme produit, la marque et le réseau de distribution ont un potentiel moyen, enfin les Autorisations de Mise sur le Marché et le réseau de distribution ont un potentiel faible en termes de levées de fond. Les projets ne sont pas perçus comme des sources potentielles d'avantage concurrentiel, ils ne constituent donc pas des ressources au sens de Sanchez Heene Thomas (1996). Dans la phase de développement les deux ressources principales correspondent à des processus qui sont mis en place suite à la fusion. Ces processus ont un potentiel de performance élevé pour la structuration de l'entreprise et moyen pour le processus d'homologation.

### **3.3.3 Comparaison des évaluations selon les deux modèles**

L'opérationnalisation des modèles proposés amène à l'évaluation des actifs à un temps donné. Le modèle de Peteraf et Barney (2003) est plus exclusif puisque, si l'actif n'a pas les deux caractéristiques de rareté et de valeur, alors il ne peut être considéré comme une ressource. A l'inverse, le modèle de Black et Boal (1994) introduit une plus grande diversité des classes d'actifs. Les résultats d'évaluation des ressources sont cohérents. Selon le modèle de Peteraf et Barney (1991) l'analyse a abouti à trois types d'actifs : les ressources à fort potentiel, les ressources à potentiel moins élevé et les actifs non assimilables à des ressources. Selon le modèle de Black et Boal (1994) le travail d'interprétation aboutit à une évaluation du potentiel des ressources à trois niveaux (élevé, moyen et faible) en plus d'une classe d'actifs non assimilables à des ressources.

Ce sont les actifs de Propriété intellectuelle qui ont un potentiel très élevé ainsi que les structures de contrôle. Cependant les connaissances techniques ont un potentiel très élevé selon le modèle de Black et Boal (1994) et une évaluation moyenne selon le modèle de Peteraf et Barney (2003). Cette différence doit provenir du fait que les connaissances techniques sont liées à d'autres actifs,

c'est un actif qui peut être qualifié de cospécialisé, l'évaluation des caractéristiques interrelationnelles dans le modèle de Black et Boal (1994) permet une meilleure évaluation.

Des questions apparaissent à l'issue de cette proposition d'opérationnalisation : le processus d'homologation n'est pas reconnu comme ayant un potentiel très élevé selon les deux modèles. C'est étonnant si l'on considère l'objectif de l'entreprise qui est d'homologuer pour accéder au marché. Cette observation amène à penser que certains actifs complexes doivent être évalués en les hybridant à d'autres actifs.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

Après avoir situé les modèles de Peteraf et Barney (2003) et de Black et Boal (1994) au sein de la conversation stratégique sur l'approche par les ressources, nous avons posé l'opérationnalisation qualitative de ces modèles théoriques dans le contexte de la perspective compétence développée par Sanchez Heene et Thomas (1996). La description du contexte de la recherche, associée à la présentation des principaux éléments de méthode, a donné des clés de compréhension pour le travail d'interprétation mis en œuvre dans l'opérationnalisation des modèles théoriques. Les résultats aboutissent à l'identification des actifs de l'entreprise acquis au cours des différentes périodes, puis à leur classification selon les deux modèles.

Les ressources comptant dans le processus de valorisation de l'entreprise par les investisseurs sont les éléments de propriété intellectuelle, les connaissances et la structuration de l'entreprise, alors que les projets et les produits ne semblent pas avoir d'impact sur la valorisation de l'entreprise.

La comparaison des deux évaluations fait apparaître que l'opérationnalisation du modèle de Black et Boal (1994) donne des résultats plus nuancés que celle du modèle de Peteraf et Barney (2003). Cela est cohérent avec les cadres théoriques respectifs : le modèle de Black et Boal (1994), plus complexe car intégrant la théorie des réseaux, se révèle plus adapté à l'évaluation fine des ressources. L'opérationnalisation du modèle de Black Boal (1994) s'inscrit dans la perspective des auteurs de s'adresser aux praticiens et la mise en forme proposé rend plus accessible le modèle par la proposition d'une grille

D'un point de vue strictement empirique cette étude permet de comprendre et d'affiner la nature des ressources des entreprises de biocontrôle et répond à l'objectif d'étudier des petites et moyennes entreprises comme l'a énoncé Wernerfelt (Lockett et al, 2008) ainsi que l'évaluation des ressources acquises par croissance externe. Au-delà des aspects purement empiriques, cette

recherche montre le potentiel qu'ont des modèles reconnus à être opérationnalisés. Cette perspective relie théorie et pratique ce qui permet de légitimer des savoirs génériques académiques en contexte (Avenier 2008) et c'est un moyen supplémentaire pour les chercheurs et les praticiens d'échanger sur des bases communes.

Néanmoins, il s'agit d'une recherche ponctuelle qui pourrait être reproduite, confortée et affinée par d'autres études de cas afin de mieux comprendre la nature des ressources, qu'elles soient simples ou cospécialisées, et les facteurs d'hétérogénéité des firmes. Ces modèles pourraient aussi être l'objet d'évaluations empiriques quantitatives permettant d'accéder à une perception globale de la nature des ressources à l'échelle d'un secteur et répondre à la contextualisation du modèle de la perspective compétence.

## Références Bibliographiques

- Allard-Poesi, F. et V. Perret (2003). La recherche-action. Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative. Y. Giordano, Colombelles, Editions Management et Société: 85-132.
- Ansari, S. et K. Munir (2008). "How valuable is a piece of the spectrum? Determination of value in external resource acquisition." Industrial and Corporate Change 17(2): 301-333.
- Avenier, M.-J. (2008). Une démarche méthodologique pour l'enrichissement réciproque entre théories et pratiques de gestion. Congrès du réseau des IAE, Lille.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17(1): 99.
- Barney, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" The Academy of Management Review 11(3): 656.
- Black, J. A. et K. B. Boal (1994). "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage." Strategic Management Journal 15: 131-148.
- Boissin, J.-P., J.-C. Castagnos et G. Guieu (2007). Légitimation scientifique et communauté de chercheurs en management stratégique. Regards sur la recherche en gestion. M. Le Berre and A. Spalanzani, L'Harmattan: 35-45.
- Boissin, J.-P. et M. Trommetter (2003). "Stratégie de croissance et contexte de gouvernement d'entreprise de biotechnologie." Revue internationale des PME 16(3-4): 75-93.
- Dierickx, I. et K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." Management Science 35(12): 1504-1511.
- Foss, N. J. et T. Knudsen (2003). "The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage." Managerial and Decision Economics 24(4): 291.
- Freiling, J., M. Gersch et C. Goeke (2008). "On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm." Organization Studies 29(8/9): 1143.
- Lockett, A., R. O'Shea, P. et M. Wright (2008). "The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt." Organization Studies 29(8/9): 1125.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (1994/2003). L'analyse de données qualitatives, De Boeck Université.
- Newbert, S. L. (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research." Strategic Management Journal 28(2): 121.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm, Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based." Strategic Management Journal 14(3): 179.

- Peteraf, M. A. et J. B. Barney (2003). "Unraveling the Resource-Based Tangle." Managerial and Decision Economics **24**(4): 309-323.
- Prahalad, C. K. et G. Hamel (1990). The core competence of corporation. Canada, Harvard Business School Reprint.
- Priem, R. L. et J. E. Butler (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" Academy of Management. The Academy of Management Review **26**(1): 22.
- Ramos-Rodriguez, A.-R. et J. Ruiz-Navarro (2004). "Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000." Strategic Management Journal **25**(10): 981-1004.
- Ranft, A. L. et S. J. Marsh (2008). "Assessing Knowledge through acquisitions and alliances: an empirical examination of new market entry." Journal of managerial issues **20**(1): 51-67.
- Rouby, E. et C. Thomas (2004). "La codification des compétences organisationnelles." Revue Française de Gestion **30**(149): 51.
- Sanchez, R. (2008). A Scientific Critique of the resource-based view in strategy theory, with competence-base remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problem, Emerald Group.
- Sanchez, R. et A. Heene (1997). "Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition." European Management Journal **15**(3): 303.
- Sanchez, R., A. Heene et H. Thomas (1996). Introduction: Toward the theory and practice of competence-based competition. Dynamic of competence-based competition, theory and practice in the new strategic management. R. Sanchez, A. Heene and H. Thomas, pergamon: 2-35.
- Sanchez, R. et H. Thomas (1996). Strategic goals. Dynamics of competence-based competition: Theory and Practice in the New Strategic Management. R. Sanchez, A. Heene and H. Thomas, Pergamon: 63-83.
- Vu, D. A., Y. Shi et T. Hanby (2009). "Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions." Journal of Technology Management in China **4**(1): 26.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." Strategic Management Journal **5**(2): 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After." Strategic Management Journal **16**(3): 171.